

2021 年上半年系统规划与管理师案例分析真题与答案

本资料由信管网(www.cnitpm.com)整理发布, 欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是专业系统规划与管理师网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考系统规划与管理师的精品学习资料; 信管网案例分析频道和论文频道拥有丰富的案例范例和论文范例, 信管网考试中心拥有历年真题和超过 4000 多道试题免费在线测试; 信管网培训中心每年指导考生超 4000 人。

信管网——专业、专注、专心, 成就你的项目管理师梦想!

信管网: www.cnitpm.com

信管网考试中心: www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心: www.cnitpm.com/wx/

注: 本资料由信管网整理后共享给各位考生, 如果有侵犯版权行为, 请来信告知。

信管网微信公众号



信管网客服微信号



试题一 (共 25 分)

阅读下列说明, 回答【问题 1】至【问题 4】, 将解答填入答题纸的对应栏内。

某企业随着业务的蓬勃发展, 对企业信息化的要求也越来越高, 但是该企业 IT 部门人员短缺, 各种新技术的应用处于摸索阶段, 对 IT 的管理处于被动的“救火阶段”, 运维人员技术力量难以支撑运维事件的频发。经统计当月数据, 服务事件总数 100 件, 其中 80 件事件为超时恢复, 故障响应率和解决率不尽人意。由于没有体系化的管理流程, 导致运维人员不能预估风险并制定相应措施, 运维服务质量难以保证, 急需专业运维团队给予支持, 从根本上解决运维服务质量的问题。对于 IT 服务运维来说, 对服务质量进行度量和评价, 对服务项目进行风险评估和管理是服务各个相关方都需要重点关注的内容。

【问题 1】 (9 分)

以下三幅画分别对应三个成语, 描述了 IT 服务运维现状, 请根据图形以及说明文字, 找出它们所对应的服务质量指标的名称, 并填入对应的答题纸栏内。



- ①事件可追溯性 ②重大事件发生情况 ③及时恢复率 ④服务可用性
⑤关键业务就绪程度 ⑥及时响应率 ⑦及时解决率 ⑧主动服务监控

(1) 运愁维卧: 运维服务就是要坚守岗位。

- A、①②③④⑤⑥
B、②③④⑤⑥⑦
C、③④⑤⑥⑦⑧
D、①③④⑥⑦⑧

(2) 唯唯诺诺: 凡事要讲证据, 空口无凭。

- A、①
B、①②
C、②③④
D、④⑤⑥⑦

(3) 喜从天降: 在外度假, 也要随时关注运维指标。

- A、①②③④⑤⑥⑦
B、①③④⑤⑥⑦⑧
C、②③④⑤⑥⑦⑧
D、①②③④⑤⑥⑧

【问题 2】 (8 分)

(1) 请计算本项目服务按时恢复的事件比率。

(2) 请列出服务连续性指标除了服务按时恢复的事件比率外, 还有哪些指标?

【问题 3】 (5 分)

风险监控有哪些方法?

【问题 4】 (5 分)

请结合案例判断下列对错, 对的打对的打 x。

- (1) 服务绩效评价是供需双方都需要的,但因服务的无形性、不可分离性、差异性,导致服务衡量难以量化。()
- (2) 对客户来说,访问控制率越接近 0 越好。()
- (3) 质量管理“旧七种工具”强调用数据说话,重视对制造过程的质量控制,而“新七种工具”着重用来解决全面质量管理中 PDCA 循环的计划阶段的有关问题。()
- (4) 在运维管理工作中,存在管理技术与服务对象不匹配的风险。()
- (5) 外部风险可以控制,内部风险只能回避和转移。()

信管网参考答案

【问题 1】(9 分)

- (1) B
(2) A
(3) C

(每空 3 分)

【问题 2】(8 分)

- (1) 服务按时恢复的事件比率=1-超时恢复事件数量/事件总数=1-80/100=20% ()
- (2) 连续性指标属于可靠性指标的子特性,除服务按时恢复的事件比率外,还有重大事故发生情况,事故(不包括重大事故)发生情况,服务的可用程度,关键业务就绪程度这几个指标。(每条 1 分)

【问题 3】(5 分)

风险监控的方法有:风险再评估、风险审计、差异和趋势分析、技术的绩效评估、预留(储备)管理。

(每条 1 分)

【问题 4】(5 分)

- (1) √ (2) X (3) √ (4) √ (5) X

(每空 1 分)

试题二(共 25 分)

阅读下列说明,回答【问题 1】至【问题 3】,将解答填入答题纸的对应栏内。

某银行大部分业务通过电子业务交易系统完成,网上交易安全性要求比较高,为提高 IT 运维管理水平,减少风险的发生,实施主动式运维管理,实现银行业务系统网络的事前管理和透明化监控,L 公司结合银行的个性要求及相关经验,为其提供了一套基于 ITSS 的软件解决方案,并对该方案进行持续改进。

【问题 1】请结合本案例,将以下服务四级回顾机制的内容补全。(9 分)

| 级别 | 内 容 | 频率 |
|----|---|-----|
| 一级 | 针对重大事件、特殊事件的沟通,包括服务内容变更、客户投诉等 | (1) |
| 二级 | 项目月度例会,向客户汇报当月服务情况,包括服务量、SLA 达成率、当月重大事件等内容 | 每月度 |
| 三级 | 项目季度回顾,向客户汇报当季项目运营情况,包括服务数据分析、SLA 达成率、客户满意度、服务改进计划等内容 | (2) |
| 四级 | 合作年度回顾,回顾项目(3) | 每年度 |

【问题 2】(6 分)

- (1) 三级回顾机制的参与者是 ()
- A、系统规划师与银行接口人
- B、系统规划师与银行接口人、质量负责人
- C、系统规划师与银行接口人、银行业务关系经理

D、系统规划师与银行接口人、银行业务关系经理、银行高层

(2) 以下 () 不建议作为服务回顾的形式。

A、内部会议

B、第三方对银行意见收集

C、年度服务报告

D、服务团队员工绩效排名

(3) 服务回顾会议可与 () 一起召开。

A、工作会议与启动

B、质量评审

C、职称评审

D、服务工具评审

【问题 3】 (6 分)

请写出与客户回顾的主要内容有哪些?

信管网参考答案

【问题 1】 (9 分)

(1) 不定期按需沟通

(2) 每季度

(3) 项目的整体实施交付情况

(每空 3 分)

【问题 2】 (6 分)

(1) C

(2) D

(3) B

(每空 2 分)

【问题 3】 (6 分)

主要内容包括: ①服务合同执行情况;②服务目标达成情况;③服务绩效(服务级别协议)、成果;④满意度调查;⑤服务范围、工作量、客户业务需求的变化;⑥服务中存在的问题及行动计划;⑦上一次会议中制定的行动计划的进展汇报。

(每条 1 分, 最多 6 分)

试题三(共 25 分)

阅读下列说明, 回答【问题 1】至【问题 4】, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】张工最近刚接手一个 IT 运维项目, 作为项目系统规划师, 由于公司运维力量不足, 招聘了较多的新技术成员。为了提高服务质量, 购买了先进的运维工具。

张工发现, 团队新成员服务意识不强, 欠缺经验。运维工具中很多事件分派不出去, 分派出去了也没人处理, 张工就此事询问相关员工, 相关员工说不是自己的工作; 对于服务请求事件也无回访, 缺乏相应的流程制度, 同时, 运维过程中有两名新技术人员离职。为弥补人员流动造成的技术流失, 张工组织人员将平时故障处理日志进行了收集整理, 并召集人员编写了相应的标准操作规范和技术手册; 制定了相应的人员管理预防性及储备性措施, 团队后期趋于稳定。为使项目目标能够顺利完成, 张工将团队目标进行了分解, 并严格执行, 项目进展逐渐呈现了向好的趋势。

【问题 1】 (15 分)

根据以上案例, 请分析并填写下列表格。

| IT 服务团队特征 | 是否满足 | 理由 |
|------------------------------------|------|----|
| 人员的岗位结构, 分为管理岗、技术岗、操作岗, 且团队成员相对固定。 | 不满足 | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

【问题 2】(5 分)

IT 服务团队在进行目标分解时的注意事项有哪些?

【问题 3】(4 分)

(1) 请根据本案例判断, 当前项目服务团队处于 () 阶段。

- A、组建期
- B、风暴期
- C、规范期
- D、表现期

(2) 当团队成员没有能力完成目标任务时, 宜采用 ()。

- A、与团队成员沟通
- B、加强能力培训
- C、采用私下沟通询问遇到什么问题
- D、分配更多的资源

【问题 4】(3 分)

团队组建期的关键步骤有哪些?

信管网参考答案

【问题 1】(15 分)

| IT 服务团队特征 | 是否满足 | 理由 |
|-----------------------------------|------|---|
| 人员的岗位结构, 分为管理岗、技术岗、操作岗, 且团队成员相对固定 | 不满足 | 未进行岗位结构的划分。同时, 因为有 2 名新人离职, 不满足团队成员相对固定的要求 |
| 需要较好的服务意识, 通过 IT 技术为客户提供服务 | 不满足 | 题目已经指出服务意识不强, 另外, “服务工具派发事件后, 也没人处理....”, 说明没有通过 IT 技术为客户提供服务 |
| 为了提高服务质量, 熟悉专用工具的使用 | 不满足 | 虽然购买了服务工具, 但未经过相应培训, 从两名新员工离职后所采取的措施可以看出, 可能存在对工具不熟悉的情况 |
| 工作具有周期性和重复性。注重流程化与规范化 | 不满足 | 根据题目 “服务请求事件也无回访, 缺乏相应的流程制度” 可以判断, 流程化和规范化做得不够好 |
| 注重知识的积累, 以便主动发现问题 | 满足 | 从 “组织人员将平时故障处理日志进行了收集整理, ” |

| | | |
|-------|--|----------------|
| 及解决问题 | | 可见, 之前注重了知识的积累 |
|-------|--|----------------|

(特征栏每空 2 分, 是否满足栏总分 2 分, 理由栏每空 1 分)

【问题 2】(5 分)

目标分解时应注意以下要点:①必须把团队的目标转化为员工的日常思想与行动, 与员工的绩效考核挂钩;②考虑现有资源情况和人力情况, 如员工人数、IT 相关设备、软件构成等;③分解目标必须服从并支撑部门或组织的总体目标;④个人目标应符合 SMART 原则, 当发现执行过程有偏差时, 应在整个团队范围内及时调整;⑤一般短期目标以周、月目标为主, 长期目标是指半年或一年以上, 长短期目标必须平衡。

(每条 1 分, 意思相同或相近即可)

【问题 3】(4 分)

(1) A

(2) B

(每空 2 分)

【问题 4】(3 分)

组建期的关键步骤有:①了解现状;②稳定核心成员;③确定目标;④建立团队价值观。

(每条 1 分, 最多 3 分)